مداخل و طرق تقييم و قياس رأس المال الفكري في المنظمات

إعداد:

د. بوزيان عثمان

أستاذ محاضر

bouzianealg@yahoo.fr

د. دياب زقاي

أستاذ محاضر

Zeggai13@yahoo.fr

مقدمة:

إن التطور و التحول في فكرة إدارة الموارد البشرية الذي حدث مع بداية التسعينات واعتبارها كمدخل إستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني و المتمثل أساسا في التفكير و الإبداع الذهني، ومما زاد الاقتناع بهذه الحقيقة هو ما أظهرته الصناعة اليابانية من قدرات فائقة على المنافسة و التميز على الصناعات الأخرى، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تنمية نمط العلاقات الوظيفية المبني على الولاء، وهذا ما أعطى توجه ذا بعد آخر لإدارة الموارد البشرية مبني على الفكر البشري أو كما يعرف بالرأس المال الفكري.

إن هذه التطورات المتلاحقة في إدارة الموارد البشرية كان من نتائجها ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية في المنظمة، أو ما يطلق عليها بالأصول غير الملموسة،

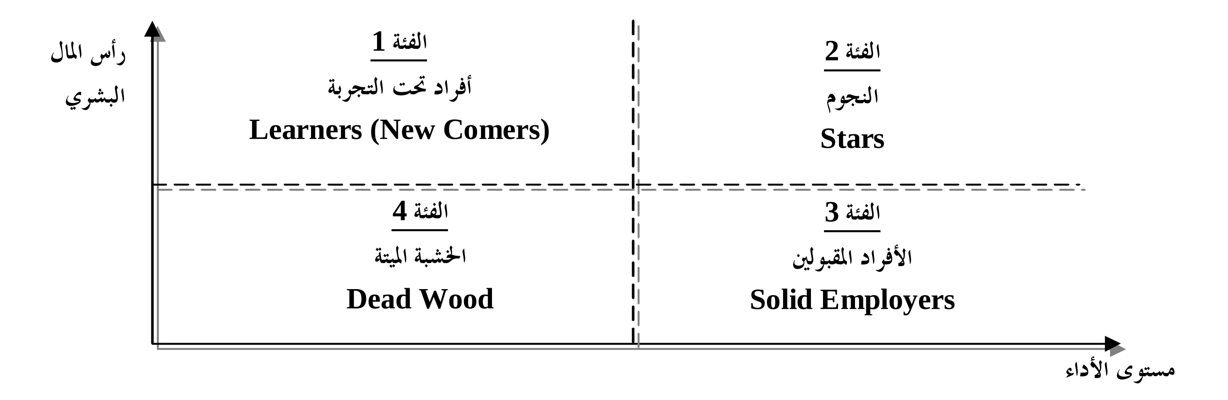
وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، و التوجيه و المساندة من القادة والمشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل، و متابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، و كذا نتيجة التدريب و جهود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها منظمات الأعمال، من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال ، بالدرجة الأولى، البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها و استغلالها أحسن استغلال.

مع بداية الألفية الثالثة أصبحت المنظمات أكثر إستعابا و استخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، و تزايد المنافسة و ضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذا نجد المنظمات المعاصرة و قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفأ و الأسرع للعملاء و سبق المنافسين، و تتمثل استخدامات المعرفة في المنظمات المعاصرة في عمليات البحوث و الدراسات في المجالات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية، كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم وتطوير النظم و التقنيات و أعمال التخطيط الإستراتيجية و متابعة الأداء و تقييم النتائج و الإنجازات.

نحاول من خلال مداخلتنا هذه تسليط الضوء على التحول في تركيبة الموارد البشرية، من رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري و أهم المداخل و الأدوات التي تمكن من قياس وتقييم أداء رأس المال الفكري بغية تحويله إلى ميزة تنافسية.

1/- من الاستثمار في الرأس المال البشري إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري، البعد الآخر للأصول الذكية:

إن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة القدرات و الخبرات و المهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها داخل المنظمة، و هو بذلك يتكون من جميع القدرات و الخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء، ابتداءا من غير الماهرة وصولا إلى أعلى المستويات الإدارية أو الابتكارية أو المهارية، و بالتالي يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات بحسب أداء العاملين، فمنهم من يكون في قمة الأداء، و آخر يكون في مستوى مقبول، وثالث يكون في مستوى منخفض و رابع يكون غير منتج، كما يوضحه الشكل التالي:



بالنسبة للفئة الأولى هم الأفراد حديثوا التعيين، أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة، و لم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لازالوا في مرحلة الاندماج و التكيف مع بيئة المنظمة و ثقافتها، أما الفئة الثانية فهم الأفراد الذين لهم مستوى أداء عال جدا و لديهم قدرات و خبرات واسعة، و يتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي، و تهتم المنظمة بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم و المحافظة عليهم، أما الفئة الثالثة فهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، و يعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، ويكون مستوى أدائهم اعتياديا و مقبولا، و أما الفئة الرابعة فهم الأفراد الذين ينخفض أدائهم ويكونون غير منتجين، و يشبهون أغصان الشجرة الميتة.

و من الطبيعي أن تفضل المنظمات أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين الفعالين باعتبارهم أهم الأصول البشرية التي تمتلكها، و التي تمتلك بدورها المعرفة المعبر عنها في صور اختراع أو برامج أو معادلة، لذلك أصبحت المنظمات المعتمدة على المعرفة، حيث يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار، تهتم اهتماما كبيرا بهذه الأصول كشرطا أساسيا لاستثمارات المنظمة النقدية، و استثماراتها في الميادين و المعدات و الأسهم و السندات، و مثل هذه الأصول أصبحت الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات، حيث قد تفوق قيمة الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المادية للمنظمة، و هذه الأصول هي ما صارت تعرف "**بالرأس المال الفكري**"(1)

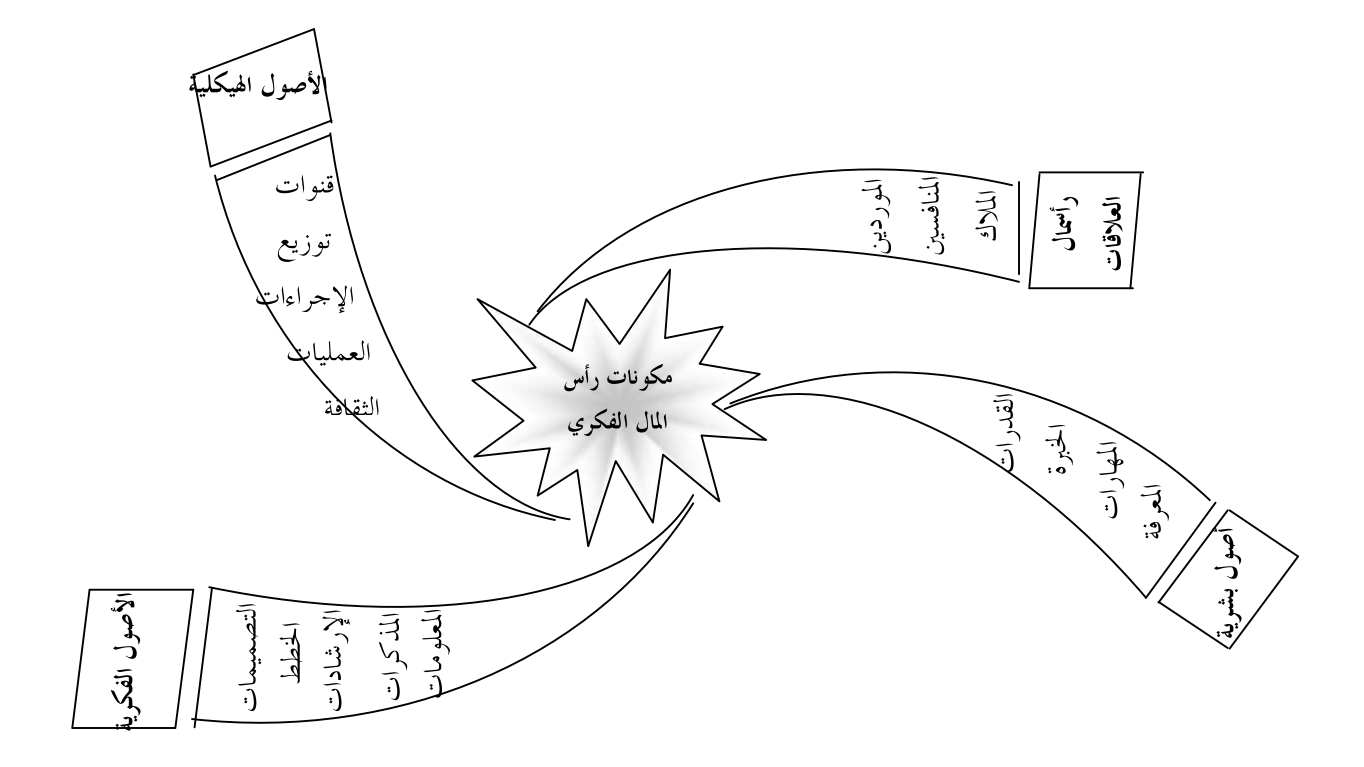
إن مفهوم رأس المال من المفاهيم الاقتصادية و التي تتضمن الأرض، العمل و رأس المال، و قد أقتبس هذا المفهوم الاقتصادي، ليطبق في مجال العلوم الإدارية، حيث أطلق على مجموعة المهارات و الخبرات و التعليم المتراكمة في العنصر البشري اصطلاح رأس المال البشري، و ما زال التطوير مستمرا، حيث تحول الاهتمام في مرحلة اقتصاد المعرفة إلى

التركيز على رأس المال الفكري، و الذي يتضمن التركيز على القوى الذهنية كأصل من أصول المنظمة غير المادية (2) و يمكن استعراض مفاهيم رأس المال الفكري كما وردت في الأدبيات المتخصصة كما يلي(3):

- ý "قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية" Hamel.
- ý "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة" Yourdt.
- ý "نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلة الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية، و إعادة تركيبها بشكل متميز" Spender.
- ý "قوة ذهنية مجتمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة و المعلومات و الخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم" Yogesh.
- ý "العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم" Kelley.

و بالتالي فإن الرأس المال الفكري للمنظمة يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من تعظيم نقاط قوتها و اقتناص الفرص المناسبة، و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره.

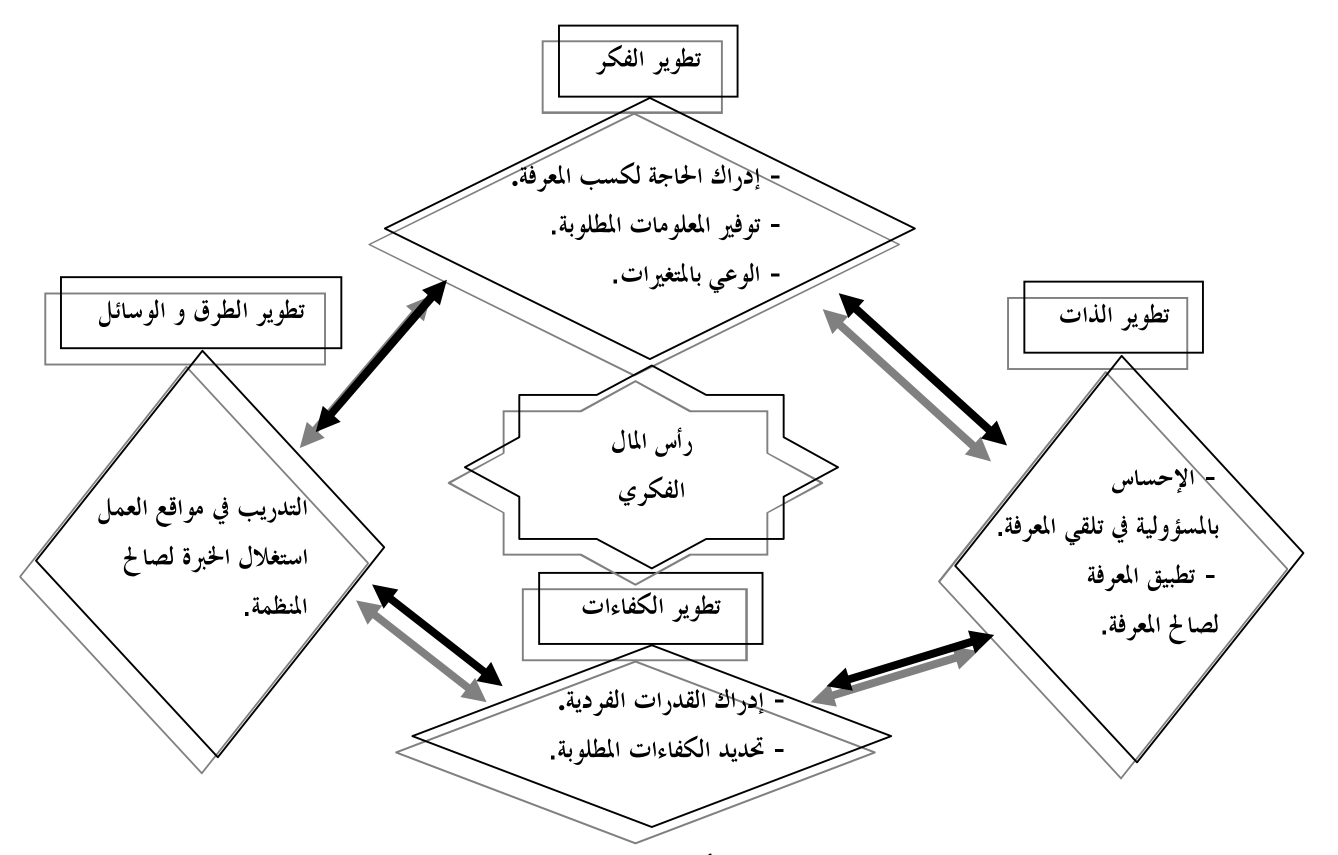
و بذلك يتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العناصر غير المادية يوضحها الشكل الآتي:



و من أجل إدارة فعالة لهذه المكونات فإنه لابد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصـــول، فالبعض يحتاج إلى تنميتها و الاستثمار فيها، و بعضها يحتاج لوقــف الاســتثمار فيهــا، أمــا البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على ا لإطلاق، و عندما تدرك المنظمة امتلاكها لرأس مال فكري، فإنه يصبح لزاما عليها أن تفكر في كيفية تحويل رأس المال هذا إلى شـــيء ذو قيمـــة للمنظمة(4) ، و تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال إلى قيمة على نوعية القيمة التـــي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، و من ضمن أنواع القيمـــة التي يمكن للمنظمة تحقيقها:

- تحديد الوضع الاستراتيجي.
- تراكم الأرباح.
- ولاء العميل.
- تحسين الإنتاجية.
- تخفيض التكلفة.

و تتحقق هذه القيمة – أو بعض منها – نتيجة لبعض المبادرات و الممارسات الإدارية من قبل المنظمـــة، و تقوم المنظ مات بتصميم هذه المبادرات، لضمان الأشكال المحددة للقيمة، و التي تبدو مهمة لاستراتيجيـ ة أعمالها، و التي تتحقق بصورة روتينية من خـــلال رأســـمالها الفكري، و من هذا المنطلق تظهر ضرورة التطوير المستمر للرأس المال الفكري، و أن يأخذ هذا التطوير شكل المنظومة التكاملية التي تظهر عناصره الأساسية .



منظومة تطوير رأس المال الفكري(5)

2/- تقييم الاستثمار في رأس المال الفكري:

من أهم أهداف تقييم الاستثمارفي رأس المال الفكري هو التوصل إلى طريقة مقبولة يمكن الاعتماد عليها لقياس قيمة الأصول البشرية الذكية للمنظمة، و تستخدم كل من المقاييس المالية و غير المالية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و إدماج الكفاءات الفردية و التعلم التنظيمي، و تقييم درجة كفاءة و فعالية الإدارة في استخدام تلك الأصول .. وللوصول إلى تحديد قيمترأس المال الفكريسيتم عرض المفهوم ا لاقتصادي للقيمة، ثم تطبيقه على هذه الأصول، ثم دراسة العوامل التي تؤثر على قيمة الأفراد، والمجموعات بالنسبة للمنظمة.

إن المفهوم الاقتصادي للقيمة The Economic Concept of Value يشير لمعنيين مختلفين، فهو يعبر عن الفائدة من مورد معين، كما تعبر عن القدرة على شراء السلع الكامنة في هذا المورد، أي أن القيمة تعبر عن "المنفعة" Utility أو القوة الشرائية Purchasing Power، الأولى تسمى "القيمة في الاستخدام" Value in case و الثانية تسمى "القيمة في التبادل" Value in exchange.

و إذا كان الأصل غير قادر على تقديم خدمات ا قتصادية في المستقبل فإنه يصبح عديم القيمة، و على هذا فإنه تعرف قيمة الأصل على أنها القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منه في المستقبل.

إن مفهوم قيمةرأس المال الفكري ، يشتق من النظرية العامة للقيمة في علم الاقتصاد، و البشر و الأصول الذكية لهم قيمة لأنهم قادرون على تقديم خدمات في المستقبل ، و بالمثل فإن قيمة المجموعة هي القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة منها(6).

أما محددات قيمة الفرد ، فبعكس الأصول الأخرى فإن البشر لا تمتلكهم المنظمة، وهذا يعني احتمال تحقق خدمات الفرد بأقل من المتوقع، و من ثم يكون هناك وجهين لقيمة الفرد:

1- قيمة الخدمات الممكن للمنشأة أن تحققها نتيجة استيعا ب الفرد لها خلال فترة حياته الإنتاجية.

2- كمية الخدمات المتوقع تحقيقها فعلا آخذا في الاعتبار احتمال ترك الفرد لخدمة المنشأة.

الأولى هي القيمة المتوقعة Expected Conditional Value، و الثانية هي القيمة المتوقع تحقيقها Expected Realizable Value، و المقياس النهائي لقيمة الفرد هو القيمة المتوقع تحقيقها، لأن هذا المفهوم يتطابق مع المبدأ العام للقيمة الاقتصادية للموارد.

إن القيمة المتوقع تحقيقها لها عدة أبعاد، و تتكون من متغيرين متداخلين:

<u>أولا:</u> قيمة الفرد المشروطة.

<u>ثانيا:</u> احتمال أن يظل الفرد منتسبا للتنظيم.

ý قيمة الفرد المشروطة لها أيضا أبعاد متعددة، و تتكون من ثلاث عناصر هي، الإنتاجية أو الأداء Productivity performance، إمكانية التحويل Transferability (التحول إلى وظيفة أخرى،)إمكانية الترقي، و بالـ تالي فهذه العناصر الثلاثة هي مكونات الخدمات المتوقع أن يقدمها الفرد في ظل شروط معينة و التي تشكل عناصر القيمة المشروطة.

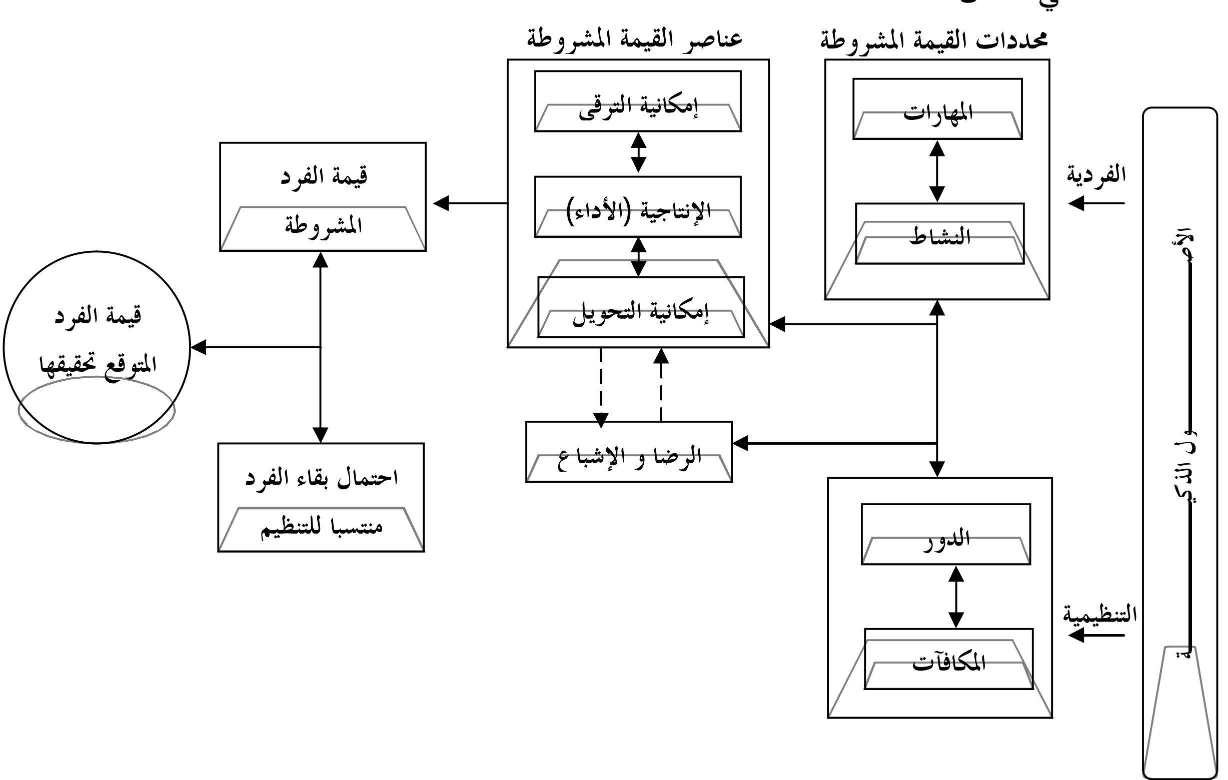
إن عناصر القيمة المشروطة للفرد هي نتيجة عدة صفات للفرد، فضلا عن عدة أبعاد للتنظيم. و المحددات الفردية الأساسية للفئة المشروطة تتمثل في:

- مهارات الفرد، المتمثلة في طاقاته الكامنة حاليا، و التي تمكنه من تقديم الخدمات للتنظيم.
- مستوى نشاط الفرد، و هو درجة إطلاق الطاقات المخزونة من الكائنات الحية خلال عملية التغيرات الكيميائية التي تؤمن الطاقة اللازمة للعمليات و النشاطات الحيوية في الأنسجة البشرية.

أما المحددات التنظيمية الأساسية للقيمة المشروطة فتشمل:

- دور الفرد في التنظيم، و هو مجموع السلوك المتوقع لدى كافة الأفراد الشاغلين لوظائف محددة في التنظيم.
- طبيعة مكافآت الفرد في التنظيم، و هي التعويضات التي يتلقاها الفرد نتيجة مجهوده وأدائه، و نتيجة انتسابه للتنظيم.

ý أما احتمالات بقاء الفرد منتسبا للمنظمة، فقد بينت البحوث الخاصة بأسباب دوران العمل أن هناك علاقة تناسب عكسي بين إشباع الحاجة و احتمال عدم البقاء، و توصلوا إلى أن الأفراد الذين تشبع وظائفهم حاجاتهم يميلوا إلى البناء في المنظمة، و يفترض أن الرضا هو نتاج التفاعل بين المحددات الفردية و التنظيمية لقيمة الفرد و ذلك طالما أن رضا الفرد عن الانتساب للمنظمة له علاقة بوجود فرصة لإشباع حاجات هذا الفرد، و هذا يعني أن الرضا يفترض أن يحدث بنفس الطريقة التي ينتج عنها قيمة الفرد، أي التفاعل بين مهارات الفرد و مستوى النشاط و الدور، و كذلك هيكل المكافآت، و تظهر هذه العلاقات في الشكل أدناه.



محددات افتراضية، تقسيم داخلي.

تفاعل افتراضي.

محدد ممكن.

نموذج محددات قيمة الفرد(7)

يبين النموذج أن المقياس النهائي لما يساويه الفرد بالنسبة للمنظمة هو القيمة المتوقـــع تحقيقها، و يبين أيضا أن القيمة المشرو طة هي الخطوة قبل الأخيرة، و الذي يعد مقياسا ضمنيا هاما، و يبين النموذج أيضا كيف يمكن الحصول على مقياس للفرصة البديلة لدوران العمــل، فإذا كانت قيمة الفرد المشروطة المتوقعة تقيس أعلى قيمة محتملة للبشر بالنسبة للمنــشأة، إذا فالفرق بينهما و بين القيمة المتوقعة ا لممكن تحقيقها يمثل تكلفة الفرصة البديلة لدوران العمــل، كما يبين التغيرات في الرضا التي تؤثر على احتمال بقاء العضو منتــسبا للمنظمـــة، و هـــذا بدوره يؤثر على الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تحصل فيها على الخدمات الكامنة لدى الفرد، لذلك فإن النموذج يبين أن الرضا يعتبر محددا هاما لقيمة الفرد، و أنه يجب قياس هذا المتغير لتحديد درجة بناء المنظمة لأصولها الذكية، و فعالية كفاءاتها الجماعية، يمكن إعـــادة **عــرض النموذج في شكل جبري** كالآتي:

القيمة المتوقع تحقيقها = القيمة المشروطة المتوقعة × احتمال بقاء العنصر منتسبا للمنظمة

ERV = EVC x P (R)

احتمال بقاء العنصر منتسبا = احتمال دوران العمل

P (R) = P (T)

تكلفة الفرصة لدوران العمل = القيمة المشروطة – القيمة المتوقع تحقيقها

OCT = EVC - ERV

و باستخدام هذه المتغيرات، فإنه يمكن للمتخصص في الموارد البشرية أن يقوم بتحليل التكلفة و العائد لل رقابة على دوران العمل، و إذا افترضـــنا علـــى ســـبيل المثـــال أن القيمـــة المشروطة للأصول البشرية لأحد الأقسام في منظمة صـــناعية كبيـــرة هـــي مليـــون دينـــار جزائري، و احتمال دوران العمل 7%، فإن تكلفة الفرصة لدوران العمل هي:

ERV = EVC x P (T)
ERV = 1.000,00 x 0.93
ERV = 930 000 DA
OCT = EVC – ERV
OCT = 1.000,00 – 930 000
OCT = 70 000 DA

و إذا افترضنا أن برنامج الرقابة على دوران العمل خفض هذا الدوران إلـــى 3.5% فإن الوفر لصالح المنظمة سيكون 35 ألف دينار جزائري.

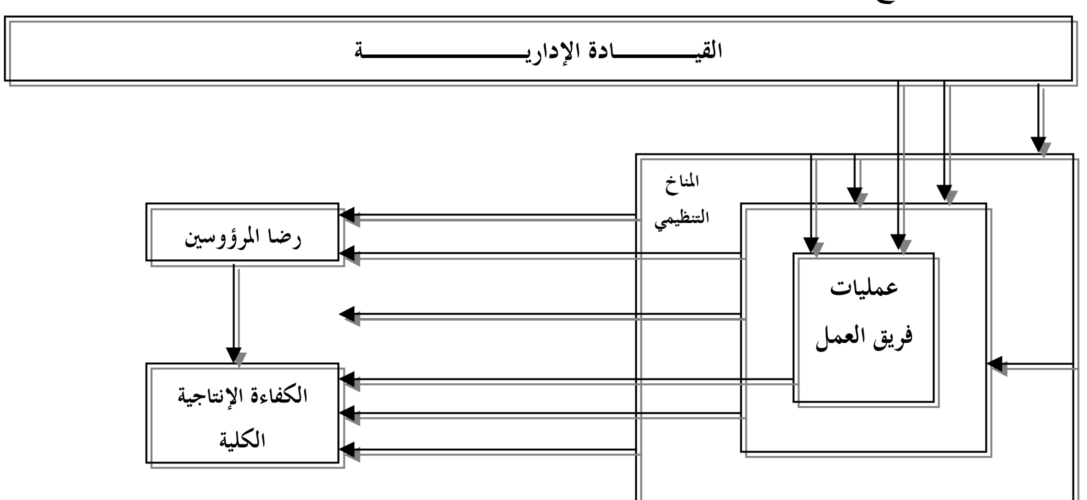
و بالتالي فإن النموذج يعطي إطارا كميا يمكن أن يستخدم لتحليل التصرفات ا لمختلفـــة المتعلقة بالاستثمار البشري و الأصول الذكية لتبيان أثرها على قيمة الموارد البشرية، وبالتالي يمكن أن يستخدم هذا النموذج لتقييم أثر استراتيجيات و تصرفات وظيفـــة المـــوارد البـــشرية وأثرها على المتغيرات الرئيسية، ECV، ERV، OCT التي تتأثر بالقرارات الإدارية.

و أما**محددات قيمة المجموعة** ، فهي ذات أهمية بالنظر لكونها المنتج للكفاءات الجماعية و مستهلكا للأصول الذكية، و قد قدم ليكرت و بورز Licker, Borz نموذج يحدد المتغيرات التي وجد أنها تؤثر على فعالية التنظيم البشري و بالتالي الأصول الذكية، و قد تم تقسيم النموذج في إطار ثلاث أنواع رئيسية من المتغيرات هي:

أ/ المتغيرات السببية Causal: هي متغيرات مستقلة تحدد اتجاه التطوير في المنظمة والنتائج المتحققة عنها، و تشتمل فقط على تلك المتغيرات التي تخضع لرقابة و تحكم المنظمة (هيكل المنظمة، السياسات و القرارات، المهارات و السلوكات).

ب/ المتغيرات المتداخلة Intervening: و تعكس الحالة الداخلية، و سلامة و قدرة أداء التنظيم، و هي الولاء، الدوافع، أهداف الأداء، الفهم، الملاحظة، القدرة الجماعية، التفاعل، الاتصالات.....

ج/ متغيرات النتائج النهائية End results: و تعكس النتائج التي حققتها المنظمة، مثل الإنتاجية، التكاليف، الخسائر، النمو، الحصة في السوق، المكاسب ... و الشكل أدناه يوضح مكونات هذا النموذج.



نموذج محددات قيمة المجموعة

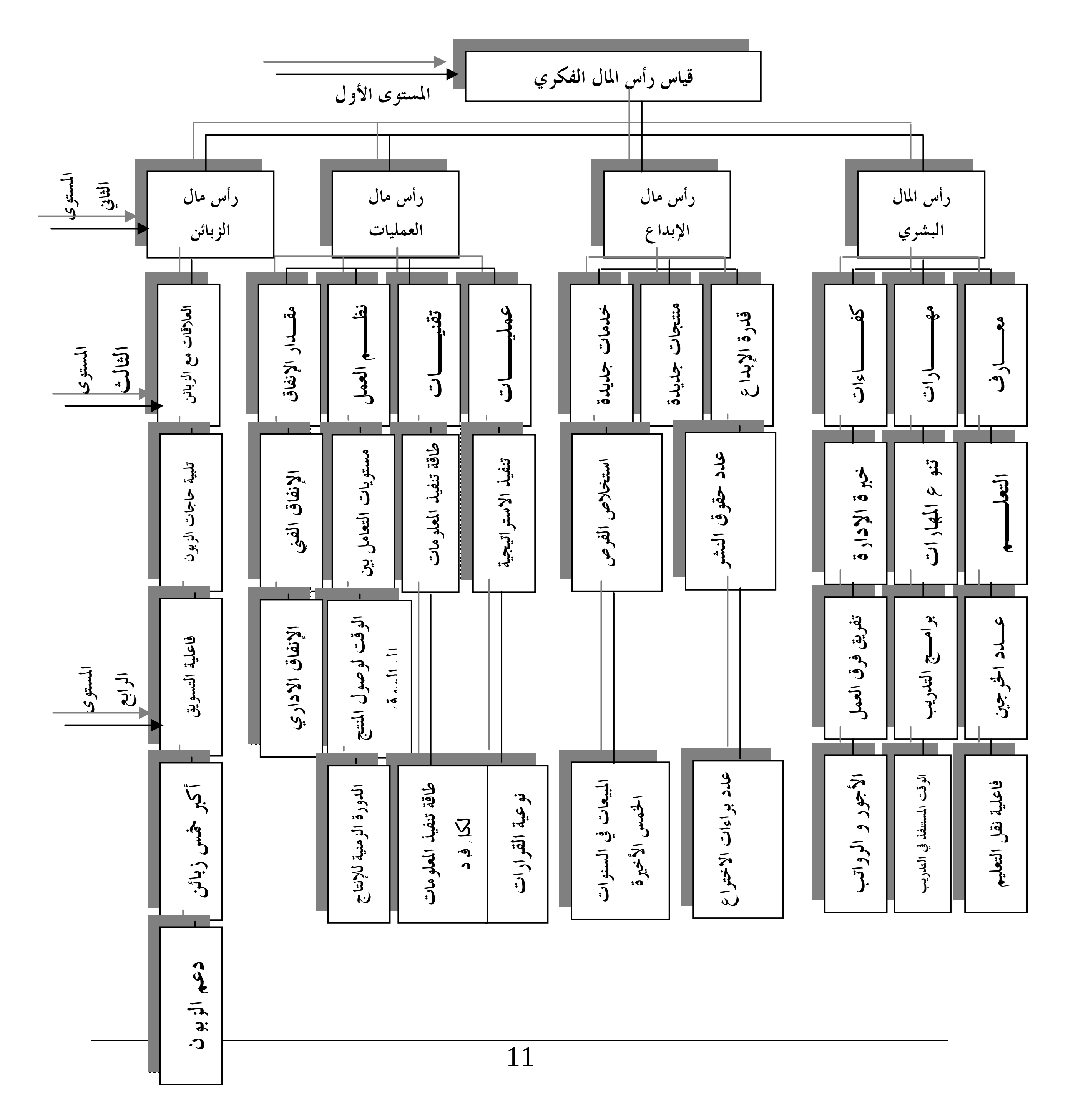
يبين النموذج خطوة هامة في سبيل فهم قيمة المجموعة بالنسبة للمنظمة، حيث يحدد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على قيمة فريق من البشر، ثم العلاقات المتشابكة لهذه المتغيرات.

3/- قياس عوائد رأس المال الفكري:

من أجل تبني طريقة فعالة لتنمية و تطوير رأس المال الفكري، فإن الأخير يحتاج إلى طرق للقياس، شأنه في ذلك شأن رأس المال البشري، و تنطلق أهمية القياس لر أس المال الفكري من المبررات الآتية:

- الكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة، و يحدد ذوي القــدرات الإبداعية.
- المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف في أدائهم.
- تصحيح مسار أداء المنظمة.

و قد وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب و التطــوير (ASTD) تــصنيفا لمــستويات قياس رأس المال الفكري، يتضمن أربعة مستويات، يتناول المستوى الأول قياس المــستوى الإجمالي لرأس المال الفكري، و يشمل المستوى الثاني أربعة أجزاء، أمــا المــستوى الثالــث فيتضمن تقسيمات أجزاء المستوى الثاني، و يتكون المستوى الرابع من إجــ راءات تقــسيمات المستوى الثالث، و الشكل التالي يصور تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري.



تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير لمستويات قياس رأس المال الفكري(8)

لقياس عائد رأس المال الفكري، فلا بد أن يتم على ثلاث مستويات :

أ- قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى المنظمة:

من الطبيعي أن توجه كل الموارد لخدمة هدف المنظمة، و من ضمن هذه المـوارد رأس المال الفكري. و كان المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو : العائد / الفرد، إلا أن هذا المقياس قاصر عن إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتـائج و لا يظهر المسببات. و هو ما تطلب وجود مقاييس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية للمنظمـة، و لعل أهم هذه المقاييس ما يأتي:

- عامل العائد على رأس المال البشري، و هو تعديل للمقياس التقليدي: العائد / الفـرد، في ظل نظام التعيين "طول الوقت" بينما في ظل نظام التعيين "بعض الوقت"، تغيـر القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى "مـرادف العمـل طـول الوقت" FTE (Full Time Equivalent)، و بالتالي توقف حساب العـاملين بالعـد بالرأس بما يوازي العمل طول الوقت، لتصبح المعادلة: العائد / FTE.
- القيمة الاقتصادية المضافـة للعنصـر البشري (HEVA) Human Economic Value Added، و قد أستخدم هذا المقياس لمعرفة القيمـة الاقتصـادية المـضافة للعنصر البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية، و يظهر أيضا قـدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة.

$$HEVA = \frac{\text{صافي ربح العمليات (بعد الضرائب) – تكلفة رأس المال الفكري}}{\text{FTEs (إسهام العاملون الدائمون و العمالة العارضة)}}$$

عامل تكلفة رأس المال الفكري (HCCF) و تشكل هذه التكلفة من : تكلفة الأجور و المزايـا المالية للعاملين و العمالة العارضة (FTEs)، تكلفة الغياب، تكلفة دوران العمل.

- القيمة المضافة لرأس المال البشري (HCVA)

$$HCVA = \frac{\text{العائد – المصاريف – الأجور و المزايا}}{\text{FTEs}}$$

ب- قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى العمليات:

العملية هي سلسلة الخطوات التي تم تصميمها للوصول إلى نتيجة محددة، و تتكون المنظمة من العمليات التي تؤدى داخل وحدات العمل، و التي يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة، و لهذا يجب أن يتم تقييمها باستخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، و التحليل المتواصل للقيمة المضافة للعملية يؤدي إلى معرفة مصدر أي مشكلة، و إحداث التغيير المناسب، مما يؤثر على التطوير في الخدمة، الجودة، و الإنتاجية، و بالتالي يمكن التأكد من عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، و المصفوفة التالية توضح كيفية قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى العمليات.

معايير الحكم على القيمة المضافة / أسس التقييم	الخدمة	الجودة	الإنتاجية
التكلفة	/	تكلفة ضمان الجودة.	تكلفة الوحدة.
الوقت	- الوقت العادي للاستجابة. - الوقت العادي للإصلاح.	وقت التسليم.	وقت الوصول للسوق.
الكمية	عدد الخدمات	/	عدد الطلبات
الأخطاء	/	معدل الفاقد أعطال البرمجة	/
رد الفعل	رضا العميل.	/	/

مصفوفة قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى العمليات(9)

ج- قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية:

يبدأ قياس عائد رأس المال الفكري من خلال فهم المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و تتمثل هذه المهام في الاستقدام، التنمية، التعويض و المحافظة.

و تستخدم المصفوفة السابقة في قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى الموارد البشرية، و الشكل أدناه يوضح هذه المقاييس.

معايير الحكم على القيمة المضافة / أسس التقييم	الاكتساب	الإنفاق	التطوير	الاحتفاظ
التكلفة	تكلفة تعيين الفرد	تكلفة أجر الفرد تكلفة إدماج الجدد	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة دوران العمل
الوقت	وقت تشغيل الوظيفة	وقت الاستجابة أوقات التنفيذ	تكلفة الساعة التدريبية	تأثر دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة
الكمية	عدد المعينين الجدد	عدد الشكاوي و المطالبات	عدد المتدربين	نسبة دوران العمل الاختياري
الأخطاء	نسبة أخطاء المعينين الجدد	نسبة الخطأ في العمليات	المهارات المكتسبة	مستوى الاستعداد والرغبة
رد الفعل	رضا المديرون	رضا العاملين	استجابة العاملين	أسباب دوران العمل

<u>مصفوفة قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى إدارة الموارد البشرية</u>

على الرغم من تحقيق تقدم مهم في عملية تطبيق قياس عوائد رأس المال الفكري ، إلا أن هناك العديد من**القيود و المعوقات** التي لازالت تقيد مجالات البحث في هذا الميدان، وفيما يلي نوجز أهم هذه المعوقات:

- o اختلاف خصائص رأس المال الفكري عن خصائص رأس المال المادي و هو ما يسبب:

- عدم ارتباط رأس المال الفكري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل، فإنه لا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.
- عدم امتلاك رأس المال الفكريبالطريقة التقليدية للا متلاك حيث يمكن فقده بموت صاحبه، و هذا ما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال الفكري وقتا أطول عن الاستثمار المادي.

- اختلاف منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عــن منحنــى إنتاجيــة الأصل المادي.

o النقص في الـ بيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المــال الفكــري في مجال الموارد البشرية، من مظاهر ذلك:

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجــم عينــة كافيــة للأفــراد الملتحقين بالبرامج التدريبية.

اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في الرأس المال البشري على معرفة دخــل الأفــراد الخاضعين للدراسة.

- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور و إيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم.

o صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك و الاستثمار، فمــثلا الفــرد يحتاج إلى رعاية صحية، و تغذية جيدة، لكن هنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هــذه التكلفة المخصــص للاستهــلاك و ذلك المخصص للاستثمار.

o صعوبة تقييم و قياس المنفعة غير المادية المتحققة من الاستثمار البشري ، كتحقيــق الــذات، و المركز الاجتماعي..(10)

الخاتمة:

ن أهم تحدي يواجه منظمات الأعمال القائمة على رأسمالها الفكــري بالإضافــة إلى الاكتشاف و التنمية و القياس هو كيفية المحافظة على هذا رأس المال بالنظر لأهميته و أبعاده لأنه بدون المحافظة على رأس المال الفكري ستتعرض المنظمة إلــى واحــدة أو أكثــر مــن المشكلات الآتية:

قد§يندثر رأس المال الفكري، و تصبح القيمة الحقيقة لأفكاره و نتاجاتــه لا تــساوي شيئا.

§ قد يغادر رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى، و ذلك لأن منظماتهم لــم تــستطع تحويــل خبراتهــم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية.

§ قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها، خاصــة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباتهم و حاجاتهم و متطلباتهم.

و يمكن للمنظمات أن تبني استراتيجيات ضد Buffering Strategy للمحافظة علــى رأسمالها الفكــري، و يمكن التطرق إلى خمسة أساليب الأكثر تأثيرا في ذلك، هي:

1. تنشيط الحوافز المادية و غير المادية.
2. التصدي التقادم التنظيمي.

3. مواجهة الإحباط التنظيمي.
4. تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
5. تعزيز التميز التنظيمي.

الهوامش و المراجع:

(1) Harvard Business Review, Le nowledge management P 231.

(2) يعد ستاير Rolph Stayer مدير شركة Johnson ville للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري في العام 1990 حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، و أهم موجودات الشركة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد و الموجودات الثابتة هو أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية و أغلى موجودات المنظمات".

(3) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ص 15.

(4) بوحفص مباركي ، العمل البشري ص 79.

(5) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ص 75.

(6) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ص 323.

(7) إريك فلامهولز ، المحاسبة عن الموارد البشرية ترجمة محمد عصام الدين زايد، ص 256.

(8) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ص 75.

(9) علاء الدين يوسف ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري ص 260.

(10) Dimitri Uzrenidis, L’innovation et l’économie contemporaine, P 219.